المحتويـــات

الدمج المصرفي

إعداد: أ. حسان خضر

أصبح موضوع اندماج المصارف فيما بينها (Merger) أو تملك مصارف أخرى (Acquisition, Purchase, Take-over)، ظاهرة عامة في الدول المتقدمة ترتبط بمواكبة التطورات المتعلقة باتساع الأسواق وتحررها من القيود. فقد شهدت صناعة الخدمات المالية العالمية، لاسيما خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، نمواً كبيراً، وتطورا في الخدمات التي تقدمها وكذلك في هياكلها وأحجامها. واختلف الكثيرون في رؤيته للدمج المصرفي، حيث رأى البعض أنه هدفاً في حد ذاته لأنه يحقق فوائد كثيرة تنجم عن اقتصاديات الحجم (Economies of Scale) أو اتساع نطاق العمليات (Economies of Scope)، في حين اعتبره البعض الآخر تجاوباً مع موجة جديدة أطلقوا عليها (Mega Mania)، واعتبروا أنها لم تحقق النتائج المرجوة. ويعبّر الدمج المصرفي عن الاتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت إدارة واحدة. وقد يؤدي الدمج إلى زوال كل المصارف المشاركة في هذه العملية وظهور مصرف جديد له صفة قانونية مستقلة وهو ما يطلق عليه (Consolidation)، أو زوال أحد المصارف من الناحية القانونية وضمه إلى المصرف الدامج الذي يمتلك جميع حقوق المصرف المدموج ويلتزم بكافة التزاماته تجاه الغير وتسمى (Merger). وقد يكون الدمج جزئياً من خلال تملك (Acquisition) أحد المصارف لحصص مؤثرة من أسهم مصرف آخر. ويمكن أن تتم عمليات الدمج داخل حدود الوطن أو تتعداها إلى خارج الحدود.

يهدف الاندماج والتملك بين المصارف الى الاستفادة من اقتصاديات الحجم، واتساع نطاق العمليات، وبما يتناسب مع انفتاح الأسواق وتحريرها.

أولاً: نماذج الاندماج:

تقسم نماذج وأشكال عمليات الدمج والتملك فيما بين المصارف إلى نوعين، الاندماج من الناحية الاقتصادية، والاندماج بالمعنى الفني.

1- الاندماج من الناحية الاقتصادية:

يمكن تبويب أشكال وأنواع الاندماج المصرفي وفقاً لمعياري طبيعة النشاط للوحدات المندمجة وطبيعة العلاقة بين أطراف العملية.

أ. الاندماج حسب طبيعة النشاط:

يمكن تقسيم هذا النمط إلى الأنواع التالية:

- **الاندماج الأفقي:** ويتم بين مصرفين أو أكثر لديهم نفس نوع النشاط أو أنشطة مترابطة، كالبنوك التجارية أو بنوك الاستثمار والأعمال أو البنوك المتخصصة أو شركات التأمين وغيرها. ويثار جدل حول جدوى الاندماج الأفقي لتحقيق اقتصاديات الحجم بدلاً من تحقيق نمو داخلي. وينظر البعض إلى الاندماج الأفقي على أنه

يخلق قوة احتكارية للمصرف المدمج مما يمكنه من القيام بعمليات تؤثر على المنافسة في السوق.

- **الاندماج الرأسي:** يتم بين المصارف الصغيرة في المناطق المختلفة والمصارف الكبيرة في المدن الرئيسية أو العاصمة بحيث تصبح المصارف الصغيرة وفروعها امتداداً للمصارف الكبيرة. والهدف من هذا الدمج هو ضمان توفير الخدمة بشكل أفضل والوصول إلى الأسواق البعيدة قدر الإمكان.

- **الاندماج المختلط** (Conglomerate Merger): يتم بين مصرفين أو أكثر يعملان في أنشطة غير مترابطة، وبما يحقق التكامل في الأنشطة بين المصرفين المندمجين.

ب. الاندماج حسب طبيعة العلاقة بين أطراف العملية:

يمكن تقسيم هذا النوع كما يلي:

- **الاندماج الطوعي أو الإرادي:** ويتم بموافقة مجلسي إدارة المصرفين الدامج والمندمج بهدف تحقيق مصلحة مشتركة. وتشجع السلطات النقدية في العديد من الدول هذا النوع من الاندماج لتحقيق الحجم الاقتصادي الأمثل للوحدات المصرفية وجعلها قادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق معدلات أعلى من الربحية والنمو.

- **الدمج القسري أو الإجباري:** تلجأ إليه السلطات النقدية كآخر الحلول لتنقية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس والتصفية.

- **الدمج العدائي** (Hostile Merger): ويتم ضد رغبة مجلس إدارة المصرف المندمج نظراً لتدني السعر الذي يقدمه المصرف الدامج، أو لرغبته في الاحتفاظ باستقلاليته.

2- الاندماج بالمعنى الفني:

يفسر الاندماج بالمعنى الفني بأن يصبح المساهمون في البنك "ب" (أي البنك المندمج) مساهمين في البنك "أ" (أي البنك الدامج) مقابل التنازل عن البنك "ب" وعملياته بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. ويتحقق الاندماج بالمعنى الفني بوسائل عدة هي:

أ. "الاندماج" طبقاً لنص القانون: (Statutory Merger) حيث يتم الاتفاق بين مجلس إدارة البنكين على خطة للاندماج يتم بموجبها تملك المساهمين في البنك "ب" لأسهم في البنك "أ" مقابل نقل موجودات ونشاط البنك "ب" إلى البنك "أ". ويترتب على ذلك زوال الشخصية القانونية للبنك "ب".

يكون الاندماج بين مؤسسات ذات نشاط متشابه (افقي)، او بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة (رأسي)، او مختلطا.

ب. تبادل الأسهم: (Stock for Stock Exchange Swap)

حيث يقوم البنك "أ" بالاتفاق مع المساهمين في البنك "ب" على إعطائهم أسهماً في البنك "أ" مقابل أسهمهم في البنك "ب". وعندئذ يبقى البنك "ب" موجودا كشركة تابعة (Subsidiary) مملوكة للبنك "أ"، ويمكن أن يصفيه في المستقبل ويضمه إلى موجوداته. ويتم اللجوء إلى تلك الطريقة لتفادي الحصول على موافقة مجلس إدارة بنك "ب" وتفادي التصويت في الجمعية العمومية للمساهمين في البنك "ب".

ج. استبدال الموجودات بأسهم: (Stock Assets Swap)، أي أن يقوم البنك "ب" بتسليم موجوداته إلى البنك "أ" مقابل حصوله على أسهم في البنك "أ". وعادةً ما تتبع هذه الخطوة تصفية البنك "ب". وميزة هذه الطريقة أن البنك "أ" يحصل على موجودات البنك "ب" دون أن يتحمل أعباء مديونياته (وإن كانت التشريعات لا تسمح بذلك عادةً). كما أن البنك "أ" يمكن أن يقوم

بالعملية دون الحاجة إلى موافقة الجمعية العمومية فيه إذا كانت لديه أسهم غير مكتتب فيها تكفي للحصول على موجودات البنك "ب".

د. الاندماج الثلاثي:

حيث يقوم البنك "أ" بإنشاء شركة تابعة خصيصاً بهدف استيعاب البنك "ب"، ويتم ذلك بطريقتين:

- الطريقة الأولى: وتسمى الاندماج الثلاثي الأمامي (Forward Triangular Merger)، حيث تقوم به شركة تابعة "بنك ج"، ويكون مملوكا بالكامل للبنك "أ" (تتكون موجوداته فقط من أسهم في البنك "أ") يقوم البنك "ج" بالاندماج مع البنك "ب" عن طريق الحصول على كامل موجودات البنك "ب" مقابل إعطائه أسهماً من التي يملكها في البنك "أ". عندها يصبح النشاط السابق للبنك "ب" ملكاً للبنك "ج". ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة لمنع أقلية المساهمين في البنك "ب" من تعطيل عملية الاندماج، وتسمح للبنك "أ" بإجراء العملية دون الحاجة إلى انعقاد الجمعية العمومية للمساهمين فيه (باعتبار أن تبادل الأسهم فيه بموجودات بنك "ب" تتم باسم البنك "ج").

- الطريقة الثانية: وهي الاندماج الثلاثي بالعكس (Reverse Triangular Merger)، حيث يقوم البنك "ج" بالاندماج في البنك "ب" أي يعطيه كل موجوداته وهي الأسهم التي يملكها في البنك "أ"، ويختفي البنك "ج" من الوجود، ويصبح البنك "ب" شركة تابعة للبنك "أ" لكنها تحتفظ بموجوداتها لنفسها. وتفضل هذه الطريقة عن غيرها كونها تتم رغم اعتراض أقلية المساهمين، كما يمكن تحديد حقوق دائني البنك "ب" بموجودات هذا البنك دون أن تتعداها إلى موجودات البنك "أ"، لأن البنك "ب" يبقى مستمراً في الوجود بموجوداته.

ثانياً. مقارنة التملك بالاندماج:

في حالة الاندماج يحتفظ المساهمون في البنك المندمج بحقوق مساهمين مستمرة في البنك الدامج، في حين يحصلون في حالة التملك على مبالغ نقدية أو سندات فقط. ويترتب على ذلك أن البنك الدامج والمساهمين فيه لا يقبلون عند الشراء النقدي بأي التزام على موجودات البنك المندمج. وقد يكون صحيحاً أن البنك الدامج سوف تنخفض أصوله النقدية أو تزيد أعباء المديونية لديه، ولكن المساهمين فيه سوف يملكون بالمقابل مجمل أعمال البنكين، كما أن حقوق التصويت لن تتأثر لأن العدد الكلي للأسهم المكتتب بها في رأس مال البنك الدامج لا تزيد عن تملكه للبنك المندمج. ولا يعني هذا بالضرورة أن التملك أفضل من الاندماج، بل أن الأمر يتوقف على تحليل النتائج الاقتصادية والمالية لكل حالة وما يتوقع أن يحدث بشأن أسعار الأسهم في البنك الدامج المستمر في الوجود.

يتم الدمج إما بشكل طوعي باتفاق مجلسي إدارة المؤسستين أو قسري بسيطرة مؤسسة على أخرى ضد رغبة مجلس إدارتها.

ثالثاً. الأهداف والحوافز

1- أهداف الاندماج

ليس بالضرورة وجود دافع أو حافز واحد بل قد يكون هناك أكثر من دافع وراء اتخاذ قرار الدمج أو الاستحواذ والتي قد يتبناها أحد الطرفين أو كلاهما بصورة كلية أو جزئية. وفي هذا السياق هنالك دوافع داخلية ودوافع خارجية.

أ. الدوافع الداخلية:

تتوزع هذه الدوافع على أنواع مختلفة أهمها ما يلي:

- دوافع متعلقة بتعظيم القيمة: يتوقع أن تؤدي عمليات الدمج والاستحواذ إلى تحقيق مصالح المساهمين، من خلال زيادة الأرباح المستقبلية المتوقعة سواء من خلال خفض التكاليف أو زيادة الإيرادات. ويتم خفض التكاليف من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير بسبب زيادة حجم العمليات، أو اقتصاديات المجال، أي انخفاض تكلفة الوحدة بسبب التكامل، أو تغيير أو إحلال القيادات الإدارية غير الكفؤة، أو خفض درجة المخاطر نتيجة التوزيع الجغرافي والتنويع في المنتجات، وزيادة القوة الاحتكارية، والحصول على تصنيف ائتماني أعلى نتيجة كبر الحجم ما يسمح بدخول أسواق رأس المال. أما زيادة الإيرادات فقد تأتي من زيادة الحجم وتقديم خدمة أفضل لعدد أوسع من العملاء، زيادة تنويع المنتجات أو استخدام مكان واحد للتسوق (One-Stop Shopping)، الانتشار الجغرافي وزيادة الحصة في السوق، والتحكم بالأسعار نتيجة خلق قوة مؤثرة واحتكارية.

- دوافع غير متعلقة بتعظيم القيمة: وتتعلق عادة بالقرارات التي يتخذها مديرو المنشآت المالية لخدمة مصالحهم أكثر من مصالح أصحاب المنشأة. وفي هذه الحالة يقوم المديرون ولزيادة درجة الأمان في وظائفهم بالاستحواذ على منشأة أخرى تكون اصغر عادة. ويطلق على هذه العملية الاستحواذ الدفاعي (Defensive Acquisition). ولتفادي ذلك، يلجأ بعض أصحاب المؤسسات المالية إلى إعطاء المديرين جزء من رأس مال المصرف مما يجعل من مصلحتهم العمل على زيادة قيمته وعدم الدخول في عمليات تتعارض مع أهداف الدمج، أو القيام بتركيز الملكية بحيث يستطيع أصحاب المصرف التأثير بفعالية في سلوك وقرارات المديرين.

ب. الدوافع الخارجية:

تتوزع الدوافع الخارجية بدورها على ما يلي:

- التقدم التكنولوجي: بات يشكل منذ بداية تسعينات القرن الماضي أحد دعائم الوجود والارتباط في الأسواق المالية والعالمية والقدرة على الاستمرارية والمنافسة، حيث أثر التقدم التكنولوجي تأثيراً مباشراً وغير مباشر في إعادة هيكلة الخدمات المالية التي تحتاج إلى استثمارات تكنولوجية ذات تكلفة كبيرة وعائدها هامشي، وبالتالي لا تستطيع المصارف الصغيرة اقتناؤها أو تبنيها. فضلاً عن الحاجة إلى توظيف مبالغ كبيرة في تدريب موظفي البنوك على استعمال تكنولوجيا المعلومات واستغلالها على أكمل وجه.

يحتفظ مساهمو البنك المدموج بحقوق مساهمين في البنك الدامج في حال الاندماج، ويحصلون على مبالغ نقدية أو سندات في حالة الدمج.

- تحقيق اقتصاديات (وفورات) الحجم: وتتمثل في تحقيق وفورات ناتجة عن انخفاض متوسط تكلفة الوحدة نتيجة التوسع في حجم الأعمال أو ما يعرف بالدمج الرأسي (Vertical Merger). وهذه الوفورات إما أن تكون داخلية أو خارجية. الوفورات الداخلية هي القدرة على تحمل تكلفة التطوير التكنولوجي واستقطاب أفضل المهارات، وإعداد البرامج التدريبية الموسعة لتطوير خدماتها وتنويعها والدخول في نطاق مستحدثات العمل المصرفي. أما الوفورات الخارجية فتتمثل في إمكانية الحصول على شروط أفضل في التعامل مع المصارف الأخرى والمراسلين سواء بالنسبة لحدود التسليف أو العمولات أو غيرها، وذلك بفضل حجم الأموال الجديدة للبنك ومدى ملاءته واتساع نطاق معاملاته. وتؤدي مجمل هذه الوفورات إلى زيادة

الإيرادات وخفض التكاليف وبالتالي تحقيق زيادة في الأرباح الصافية.

● تحقيق اقتصاديات النطاق: وذلك من خلال ما يسمى بالدمج الأفقي (Horizontal Merger): ويتم ذلك بين مؤسسات مالية تقدم كل منها منتجات وخدمات مختلفة، كالدمج بين أحد البنوك ومؤسسة تعمل في مجال الأوراق المالية أو التأمين. وفي تلك الحال، تصبح المؤسسة الجديدة قادرة على تقديم حزمة أوسع من المنتجات والخدمات إلى عملائها، وتنويع أنشطتها تحت سقف واحد.

● مواجهة مخاطر العولمة والتغيرات في الأسواق العالمية: أدت عمليات تحرير حركة تدفقات رؤوس الأموال عبر الحدود وإطلاق حرية الحركة لأسعار الصرف والفوائد فضلاً عن التوسع والابتكار في أدوات العمليات خارج الميزانية وانتشارها في الأسواق العالمية إلى تقلبات حادة في تلك الأسواق. كما كانت لعمليات تدويل الأعمال (Globalization) وتكامل الأسواق وانفتاحها على بعضها البعض وتشابكها الأثر الهام في انتقال الأزمات المالية والاضطرابات عبر الحدود. ومن هنا كانت العولمة أحد العوامل الهامة في تشجيع الدمج لخلق كيانات مصرفية كبيرة (خاصة عبر الحدود) قادرة على امتصاص الصدمات من خلال الانتشار الجغرافي للبنك وتنويع خدماته مما يقلص من حدة المخاطر ويزيد من متانة المصرف، ويعطيه إمكانيات أكبر لاستحداث وتطوير سبل للوقاية أو التطبيق الأسلم للقائم منها.

● متطلبات اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات: لقد أضافت اتفاقية الخدمات المالية بُعداً جديداً لضرورة وأهمية الدمج المصرفي لما تفرضه من فتح الأسواق للخدمات المالية (البنوك- شركات التأمين- أعمال البورصات والمؤسسات العاملة في الأوراق المالية) في الدول الموقعة على هذه الاتفاقية والتي تشكل حوالي 95% من سوق الخدمات المالية حول العالم. ومن هنا لم تعد المنافسة مقتصرة على المنافسين في السوق المحلي بل تعدته لتطال أقاليم الدول الأخرى ودولها وأسواقها. ويشكل صراع البقاء ومواجهة المنافسة تحدياً كبيراً للمصارف، ولعل الدمج كان أحد الوسائل الفعالة لتدعيم تلك المصارف لمراكزها في الأسواق.

شكل التقدم التكنولوجي وتحرير حركة الأموال عبر الحدود والتنوع الشديد في الأدوات، بعض دوافع، الاندماج والتملك.

● سلامة الجهاز المصرفي: تقوم السلطات النقدية باتخاذ قرارات لدمج بعض المصارف التي تواجه مشاكل قد تؤدي إلى الإفلاس أو التصفية، وذلك بهدف تأمين سلامة الجهاز المصرفي وحمايته وتفادي حدوث هزات مصرفية تؤثر سلباً على الثقة به. وبالإضافة إلى تلك المبررات، فإن دوافع سلامة الجهاز المصرفي لا تقتصر على حالات الإفلاس والتصفية بل تنسحب على الرغبة في إعادة تنظيم الجهاز المصرفي بالصورة التي تزيد من قوته وتدعم سلامته بما يتواءم مع المنهجية الاقتصادية والاستراتيجيات الخاصة بالدولة.

● مواجهة حالة التمصرف الزائدة والطاقة الفائضة: تؤدي عملية التمصرف الزائدة (Over-banking) أو الطاقة الفائضة

(Over-Capacity) إلى عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية وهدر في الإمكانات والأعمال، وهذا يؤدي إلى تراجع في العوائد والتوظيفات والاستثمارات في القطاع المصرفي. وهكذا تقوم السلطات النقدية بعملية ترغيب لإتمام الكثير من عمليات الدمج بما يخفف من هذه الحالة ويزيد بالتالي من متانة القطاع المصرفي.

2- **حوافز الاندماج:**

يحيط بعمليات الاندماج بين المصارف قدر من عدم التأكد حيال تطابق التوقعات مع النتائج المحققة. وهذا ما يدفع بالسلطات المعنية إلى تحمل بعض الأعباء المالية أو توفير حزمة من المزايا والحوافز- السلبية أو الإيجابية- للبنوك الراغبة في الدمج أو الاندماج. وتتراوح هذه الحوافز بين الحوافز المالية المباشرة وغير المباشرة وبين الحوافز غير المالية التي تقررها الدولة وفقاً لأوضاعها الخاصة.

أ. الحوافز المالية المباشرة: وتتخذ أشكالاً متعددة قد تكون على شكل تعويض للبنوك الدامجة بقيمة العجز في الأصول التي آلت إليها وذلك في صورة منحة، أو إمكانية إتاحة قروض طويلة الأجل بفائدة ميسرة (صورة شائعة للدمج المالي لما تتميز به من بساطة ووضوح)، أو إتاحة أصول حكومية مضمونة ذات عائد مرتفع للمصرف الدامج، حيث يعُطى المصرف الدامج سندات أو صكوك حكومية تحقق عوائد أعلى من أسعار السوق.

ب. الحوافز المالية غير المباشرة: وتتضمن على وجه الخصوص ثلاثة أنواع هي: أولاً الإعفاء من الضريبة التجارية لعدد من السنوات للمصارف المعنية. ثانياً، استبعاد الخسائر المرحلة- التي كانت قد تحققت- من الوعاء الضريبي للبنك الدامج، أي يتم استنزال الخسائر من أرباح الأعوام القادمة إلى أن يتم إطفاؤها بالكامل. وثالثاً، التحاسب ضريبياً مع المصرف المعني وفق القيم العادلة لبنود مركزه المالي. ويتم ذلك وفق أحد أسلوبين إما عدم الاعتداد بمخصص الديون المشكوك فيها عند النظر إلى وعاء الأرباح واعتبار الديون التي أعدمت فقط بعد اتخاذ كافة الإجراءات القانونية بشأنها (يتبع في معظم الدول الأوروبية)، أو القيام بخصم المخصصات من الوعاء الضريبي حال بنائها بغض النظر عن الإجراءات التي اتخذت في شأن تحصيل الديون المشكوك فيه قانونياً (يتبع في الولايات المتحدة الأمريكية).

ج. الحوافز غير المالية: تستهدف تشجيع البنك الدامج على قبول عملية دمج بنك متعثر في حال كان التعويض النقدي الذي يحصل عليه لا يتوازن مع أعباء عملية الدمج. ومثال على ذلك السماح للبنك الدامج بفتح فروع أكثر وذلك في إطار نص قانوني يقرر هذه الميزة (معمول به في لبنان)، أو السماح له بالإقراض في مجالات لا يسمح لغيره بها، أو تشغيل أموال صناديق أو اعتمادات موازنة لأغراض الإقراض لنشاطات معينة أو شراء أصول أو فتح اعتمادات. وتشمل هذه الحوافز أيضا إصدار مجموعة من القوانين والنظم المتعلقة بالعمالة والتأمينات الاجتماعية ومتطلبات الحد الأدنى لرأس المال.

رابعا- الإجراءات والتقييم:

1- **الإجراءات:**

تمر عمليات الاندماج والاستحواذ بمراحل عدة بدءاً بالمفاوضات بين إدارتي المصرفين ووصولا إلى الاتفاق النهائي. وتشكل عملية تقييم كل من المصرفين الراغبين في الاندماج أو قيمة المصرف الذي ينوي المصرف الآخر شراءه في حالة الضم، عاملا أساسيا في إتمام العملية وفي نجاحها.

ويتم بعد الاتفاق بين إدارتي المصرفين على الأرقام النهائية بقيمة المصرف المندمج، الاتفاق على طريقة

تسديد الثمن. ويكون التسديد إما نقداً، أو بالأقساط وفي آجال يتم الاتفاق على مددها وقيمها، أو بإصدار سندات دين عادية أو قابلة للتحويل إلى أسهم، أو بإعطاء مساهمي المصرف المدموج أسهماً في المصرف الجديد، أو اعتماد وسيلتين أو أكثر من الوسائل المشار إليها.

ويلي الاتفاق على الشروط المالية اتخاذ الخطوات القانونية. ويشمل ذلك وضع مشروع الاتفاق بالصيغة القانونية وعرضه على مجلسي إدارة المصرفين وإقراره على أن يتم أخذ موافقة الجمعية العمومية غير العادية للمساهمين في كلا المصرفين والتي تعقد لهذا الغرض ويتم إقرار الاتفاق ثم يسجل وينشر في السجل التجاري العائد لكل منهما حسب الأصول القانونية.

2- **التقييم:**

تقوم عمليات الاندماج والاستحواذ بين المصارف على أساس توافر فرصة للنجاح بالإضافة إلى تعظيم الثروة لكل من المصرفين أو ما يسمى بمعادلة 2+2=5، بمعنى أن تتجاوز نتائج الصفقة مجموع قيمة كل مصرف أو شركة منفردة. وقبل القيام باحتساب سعر الشراء يعمد كل من البائع والمشتري إلى تقييم العوائد والمخاطر لدى الطرف الآخر مستخدماً في ذلك البيانات المالية التاريخية وتحليل الائتمان والسيولة ومعدل الفائدة ورأس المال والتشغيل ومخاطر العجز عن الوفاء بالالتزامات والتي تعكس مجالات القوة والضعف لدى المنشأة.

ولما كانت بيانات البنك وحساباته لا تعكس القيمة الحقيقية أو الفعلية حيث عادة ما تكون القيمة الفعلية للموجودات الثابتة أكبر من القيمة الدفترية نتيجة زيادة قيمتها على مر الزمن، فإن ذلك يستوجب إعادة تقييمها من قبل خبراء متخصصين. وتشكل أيضاً الديون على الغير عاملاً شائكاً عند التسعير خاصة فيما يتعلق بقابلية بعضها للتحصيل واعتبار بعضها الآخر ديون متعثرة أو هالكة. وهنا ينبغي التحقق من كفاية المؤونات التي اتخذها المصرف. كما يؤخذ موضوع الكفالات التي تدرج خارج الميزانية بعين الاعتبار، ويتم العمل على حلها من قبل لجنة التسعير، حيث أن هذه الالتزامات المصرفية تعتبر معلقة، وقد تتحقق وقد لا تتحقق. فضلاً عن ذلك يتم تكليف خبراء التدقيق بمراجعة بنود الميزانية وتحديد قيمتها الحقيقية وتسمى هذه العملية Purchase Investigation.

توفر السلطات المعنية حوافز قانونية وتنظيمية ومالية مباشرة وغير مباشرة، لتشجيع المصارف على الاندماج.

ومن الأمور الهامة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تخمين قيمة المصرف هو موضوع الإدارة والمدراء، حيث يعتبر عنصر الإدارة في قطاع الخدمات المالية والمصرفية عنصراً أساسياً، وبالتالي عند الاندماج أو الضم يعطى عنصر الإدارة قيمة كبيرة. ويتم في كثير من الأحيان التمسك والاحتفاظ بالمدراء والعاملين الذين أثبتوا ميزات ومهارات عالية في السابق.

ولتحديد القيمة الاقتصادية للمنشأة يركز المساهمون في المصرف المستهدف على العلاوة الإضافية في سعر السهم والتي تعبّر عن الزيادة المحققة في القيمة نتيجة تلك الصفقة. وهنالك عدة أساليب للحصول على تقديرات السعر العادلة نذكر منها ما يلي:

أ. علاوة القيمة الدفترية: وهي استخدام القيمة الدفترية كأساس لتسعير الأسهم عند الاندماج، وتحتسب على الشكل التالي:

$$\text{علاوة القيمة الدفترية} = \frac{\text{س س} - \text{ق د}}{\text{ق د}}$$

حيث :

س س: سعر السوق للسهم المعروض على البنك المستهدف.

ق د : القيمة الدفترية للسهم في البنك المستهدف، وتتحدد بقسمة القيمة الدفترية لحقوق الملكية على عدد الأسهم المتداولة. وإذا كانت القيمة الدفترية لسهم البنك المستهدف هي 20 دولاراً، ويعرض البنك الدامج 26 دولاراً للسهم، فإن علاوة القيمة الدفترية تساوي 30%، وهي حصيلة $\frac{26-20}{20} \times 100$ ، ويتم مقارنة تلك النتيجة مع صفقات اندماج ناجحة أخرى لاستنتاج السعر العادل للبنك المستهدف.

ب. علاوة القيمة الدفترية المعدّلة: وتستخدم نظراً لأن القيمة الدفترية المسجلة قد تختلف عن القيمة الاقتصادية الفعلية للمصرف، وبالتالي قد يكون من المناسب معالجة أخطاء القياس السابقة. ويمكن أن تكون القيمة الدفترية المعدلة أكبر أو أقل من القيمة الدفترية، ويمكن الحصول عليها أخذاً في الاعتبار البنود التالية:

- التغيير في احتياطي خسائر القروض: في حال كانت نوعية الأصول أقل من المسجلة فإنه يجب تعديل احتياطي خسائر القروض بزيادة هذا الاحتياطي والعكس صحيح، وهكذا يتم تعديل احتياطي خسائر القروض بالزيادة أو النقصان حسب نوعية القروض المسجلة في أصول الميزانية.

- التغيير في القيمة السوقية للاستثمارات: يتم تسجيل محفظة الاستثمارات بالتكلفة، وفي حال اختلفت القيمة السوقية للأوراق المالية عن التكلفة نتيجة تغير معدلات الفائدة ينبغي استطراداً تعديل القيمة الدفترية.

- التغيير في قيمة الأصول الأخرى: ينبغي تعديل القيمة الدفترية لعقارات البنك والأراضي والأسهم التي يملكها كرهون إذا أصبحت قيمتها السوقية أعلى مما هو ظاهر في الميزانية.

- قيمة الأنشطة خارج الميزانية: إذا كانت قيمة الأنشطة خارج الميزانية قابلة لتقدير قيمتها السوقية، فإنه ينبغي إضافة تلك القيمة الدفترية لحقوق الملكية.

يشكل التقييم الدقيق لقيمة المصارف المعنية بعملية الدمج أو التملك ، عاملا حاسما في إتمام العملية وفي تحقيق أهدافها.

ج. مضاعف سعر السهم لربحيته (P/E): يفضل العديد من المحللين التركيز على المكاسب بدلاً من قيم الميزانية عند تقديرهم لسعر السوق الذي يتم دفعه لمساهمي البنك المستهدف، وهكذا فإن المتغير الأساسي هو ربحية السهم، ويمكن التوصل إلى سعر السهم لصفقة الاندماج كما يلي:

$$\text{سعر السهم السوقي للبنك المستهدف} = \frac{\text{سعر السوق للسهم}}{\text{ربحية السهم الواحد للصفقات المناظرة}} \times \text{ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف}$$

وفي هذه الحالة فإن العلاوة تساوي:

$$\text{علاوة ربحية السهم الواحد} = \frac{\text{سعر السهم السوقي} - \text{ربحية السهم الواحد}}{\text{ربحية السهم الواحد}}$$

$$\text{ونسبة الاستبدال} = \frac{\text{سعر السهم السوقي للبنك المستهدف}}{\text{سعر السهم السوقي للبنك الدامج}}$$

$$= \frac{\text{ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف (1+ العلاوة)}}{\text{سعر السهم السوقي للبنك الدامج}}$$

ولا يخلو هذا المقياس من بعض نقاط الضعف، فالمقياس المناسب للربحية يجب أن يعكس تقلبات الأرباح والتي تقدم بعض المؤشرات عن المخاطر التي تحيط بعمليات البنك، بينما يكتفي هذا المقياس بربحية السهم عن آخر سنة فقط. فربحية السهم الواحد لأعوام سابقة تكون أكثر تعبيراً، وهذا ما يعتمده المحللون لحل هذه المشكلة باستخدامهم المتوسط المرجح لأرباح السهم التاريخية لسنوات عديدة، واستخدام هذا المتوسط في التنبؤ بالقيمة المتوسطة لربحية السهم الواحد في المستقبل القريب.

د . التسعير وفقاً لسعر السهم السائد: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة سعر الشراء المعروض للسهم للبنك المستهدف مع سعره السائد في السوق. وهذا التقدير غير دقيق كونه يفترض أن سعر السهم الجاري يعكس بكل دقة القيمة السوقية، حيث أن السعر الجاري ربما يكون متقادماً ولا يعكس ظروف السوق الجارية أو نتيجة تحكم عدد قليل من المساهمين في سعر السهم بما يخدم أهدافهم.

هـ. العائد على الاستثمار: يستند هذا المدخل على النظر إلى عملية شراء أسهم البنك على أنها عملية استثمار وبالتالي يتم مقارنة القيمة الحالية لحقوق الملكية المتوقعة والمخصومة بمعدل عائد البنك المستهدف مع القيمة الجارية لحقوق الملكية. فإذا كانت القيمة المخصومة أكبر من القيمة الجارية لحقوق المساهمين، فإن ذلك يعني أن صافي القيمة الحالية لعملية شراء أسهم البنك المستهدف سوف تكون إيجابية ويحقق الاستثمار فيه الحد الأدنى من العائد المطلوب.

وتتحدد حقوق الملكية المتوقعة من خلال التنبؤ بالعائد على حقوق الملكية لمدة عشر سنوات على الأقل.

الاندماج لا يؤدي بالمطلق إلى خلق كيانات ناجحة وقوية، فاندماج مصرفين ضعيفين قد يؤدي إلى خلق مصرف كبير وضعيف.

خامسا . قياس المنافع والتكاليف:

يستند الاندماج المصرفي على ضرورة القيام بتحليل التكاليف والمنافع إضافة إلى دراسة المخاطر المحتملة. ويمكن تحديد حجم المنافع (R) من دمج مصرفين بالفرق بين إجمالي القيمة المالية للمصرفين بعد الدمج ومجموع قيمتهما قبل عملية الدمج، أي بين المصرف الدامج (A) والمصرف المدموج (B). وبالتالي تكون المعادلة:

(1)   R= قيمة (A و B) – قيمة (A) – قيمة (B)

أما التكلفة (K) فتحتسب بالفارق بين المبلغ المدفوع للمصرف المدموج (B) وقيمته كمصرف مستقل. وبالتالي تصبح المعادلة:

(2) K = ثمن (B) – قيمة (B)

ويتوقف تقدير التكلفة على الكيفية التي يتم فيها تقاسم منافع الدمج بين مالكي المصرف الدامج (A) والمصرف المدموج (B)، وعلى الطريقة التي سيتم بواسطتها تمويل عملية الدمج تلك، نقداً أو بتبادل الأسهم أو مزيج من الاثنين معاً.

ومن وجهة نظر المصرف المدموج (B) تعتبر الكلفة هي العلاوة (Premium) المدفوعة له، والعلاوة هي الفرق بين كلفة الدمج والقيمة السوقية أو المقدرة

للمصرف المدموج، ويلزم لأغراض الضريبة، الفصل بين الموجودات المحسوسة (Tangible) والتي يمكن تحديدها، وبين السمعة التي تشمل نوعية وكفاءة الإدارة، العلاقة مع العملاء والحضور في السوق وقيمة الرخصة. ولذلك يسعى البنك المدموج إلى تحقيق أكبر قيمة ممكنة لهذه العلاوة. أما البنك الدامج (A) فيسعى من جهته إلى خفض العلاوة قدر المستطاع. وتكون عملية الدمج مجدية في حال تجاوزت المنافع التكلفة.

(3) K-R = (قيمة (A) و (B) – قيمة (A) – قيمة (B)) – (ثمن (B) – قيمة (B)) > صفر

أو K-R = قيمة (A) و (B) – قيمة (A) – ثمن (B) > صفر

وعليه فإذا تمت صفقة الدمج نقداً، فإن المنفعة للمصرف المدموج (B) تكون العلاوة بين ثمن المصرف وقيمته. ولكن في حال كان الدمج من خلال تبادل الأسهم، فإن المساهمين في المصرف المدموج (B) سيستفيدون من جزء من منافع الدمج، بسبب امتلاكهم جزءاً من أسهم المصرف الجديد(B+A). وهكذا تصبح المعادلة:

(4) S =K قيمة (B+A) – قيمة (B)

حيث S تساوي نسبة حصص مساهمي المصرف (B) في المصرف الجديد (B+A). وقد تؤثر الشائعات في السوق في سعر سهم المصرف المدموج (B) بأكثر أو أقل مما يؤدي إلى نقص أو زيادة في قيمة العلاوة، وذلك استناداً إلى الأخبار التي تترافق مع عملية الدمج حول المصرف المدموج، هي جيدة أم غير مشجعة.

سادسا - نتائج الاندماج والتملك:

على الرغم من تعدد الدراسات التطبيقية والميدانية حول عملية الدمج المصرفي ونتائجه، إلا أنه لا يوجد إجماع قاطع حول إيجابيات عملية الدمج بصورة مطلقة. وهذا ما تعكسه النتائج التي توصلت إليها أهم الدراسات العالمية في هذا المجال.

يتضح الواقع العملي لا يؤيد افتراض أن مجال زيادة حجم البنك أو توسيع عملياته نتيجة الدمج سوف يؤدي بالضرورة إلى تخفيض النفقات أو تحسين القدرة على الربحية. ومن إشكاليات الدمج المصرفي هو ضرورة أن يكون البنك الدامج مع البنك الآخر أو المتملك له، بنكاً قوياً، وذلك انطلاقاً من أن مبدأ اندماج مصرفين ضعيفين لا يؤدي في واقع الحال إلى قيام مصرف قوي بل تكون المحصلة مصرفاً ضعيفاً. ومن هنا فإن اندماج مصارف أقوياء يؤدي إلى بروز بنك قوي والعكس صحيح.

تتمثل أبرز مشاكل الاندماج بصعوبة المزج بين أساليب العمل، والاحتكار، والعمالة الزائدة، وتزايد البيروقراطية والمركزية.

1- الإيجابيات والمكاسب:

جرت معظم الدراسات حول الآثار والنتائج الناتجة عن عمليات الاندماج والتملك المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية. وشملت بشكل خاص الأثر على كفاءة التكاليف والربح وقيمة الأسهم وأسعار الفوائد على الودائع. وفي ما يتعلق بكفاءة التكاليف (Cost Efficiency) والتي لا تقتصر على مجرد تخفيض التكاليف بل تعني تحسن معدل التكاليف إلى الموجودات (Cost-Asset Ratio) أو إلى الإيرادات (Cost Revenue Ratio) ، في حين قد ينجم تخفيض التكاليف عن تقليص عدد العاملين أو إغلاق بعض الفروع بدون تحسين الكفاءة، فقد أظهرت بعض الدراسات تحقيق انخفاض في التكاليف طبقاً للتوقعات أو بأكثر منها في البنوك المندمجة، وزيادة في كفاءة التكاليف في بعض الحالات.

كما أظهرت الدراسات تحسناً في نسبة العائد على الموجودات (ROA) في حالات كثيرة. في حين شهدت كفاءة الربح لدى عدد من البنوك المندمجة تحسناً

ملموساً مقارنة بمثيلاتها من البنوك التي لم تدخل في عمليات اندماج. أما الأثر على قيمة الأسهم في السوق، فإن مكاسب الأداء تتوقف بصورة أساسية على ما إذا كانت مصاريف البنكين قبل الاندماج عالية نسبياً. كما يرتبط العائد غير العادي (Abnormal Return) في قيمة الأسهم عند إعلان الاندماج بالفارق بين المستوى السابق للمصاريف فيهما. ويبلغ هذا العائد أعلى مستوياته في الاندماجات التي يتوقع لها فرصة أكبر لتخفيض النفقات. وبالنسبة لأثر الاندماج على أسعار الفوائد على الودائع، فقد شملت أسعار ثلاثة أنواع من الودائع: الحسابات الجارية، حسابات الإيداع، وشهادات الإيداع لمدة ثلاثة شهور. وقد توصلت الدراسات حيال ذلك إلى أن أسعار الفائدة قد انخفضت في حالات الاندماج مقارنة بالبنوك الأخرى. كما تراوحت درجات الانخفاض بين أنواع الودائع، حيث كانت أضعف بالنسبة للحسابات الجارية عنه في الحسابات الأخرى.

2- مشاكل الاندماج المصرفي:

عادةً ما تواجه عمليات الدمج والتملك صعوبات وعوائق منها ما يلي:

- صعوبة المزج بين مختلف الثقافات وأساليب العمل لنوعيات مختلفة من المصارف والمؤسسات المالية.

- احتكار عدد قليل من المصارف للنشاط المصرفي في الدولة مما يؤدي إلى فقدان الحماسة للتجديد والتطوير في الخدمات المصرفية وغياب المنافسة.

- التخوف من الأثر السلبي المحتمل على نمط الإدارة ولاسيما في مراحل الدمج الأولى وتخوف بعض المديرين في المصارف من احتمال فقدان وظائفهم أو تغيير درجاتهم الوظيفية.

- التخلص من أعداد كبيرة من العمالة نتيجة إلغاء بعض الفروع والذي قد يسبب أيضاً فقدان العلاقات المهنية بين عملاء المناطق ومديري أو موظفي الفروع.

- احتمالات فقدان العملاء الذين لا يرغبون في التعامل مع المصارف الكبيرة، ويفضلون التعامل مع بنك صغير الحجم يسهل حصولهم على الرعاية الشخصية واعتبارهم من كبار العملاء.

- تزايد الروتين الإداري في البنوك والاتجاه نحو المركزية في القرارات المصرفية مما قد يخفض أو يحد من كفاءة البنك.

ظل الاندماج في الدول العربية خيارا ثانويا، واتسمت العمليات التي تمت بتواضع عددها وقيمتها. واقتصرت على تملك المصارف الكبيرة لمصارف صغيرة.

3- الآثار القانونية للاندماج :

يترتب على أية عملية اندماج بين المصارف آثاراً قانونية إن بالنسبة لمجلس الإدارة أو الدائنين والمدينين أو بالنسبة لعقود العمل أو السرية المصرفية والمنافسة.

ففي ما يتعلق بعضوية مجلس الإدارة، فإن قيام مصرف واحد بدل اثنين نتيجة الدمج يترتب عليه حكماً حلول مجلس إدارة واحد مكان المجلسين السابقين. وتجيز بعض القوانين كالقانون الفرنسي مثلا رفع عدد أعضاء مجلس الإدارة عند الدمج كاستثناء للقاعدة التي تحكم ذلك. وهناك حالات يتم الاتفاق بموجبها بين

مساهمي كل مصرف على توزيع جديد لمقاعد مجلس الإدارة فيما بينهم بما يتماشى مع حصصهم من الأسهم في المصرف الجديد.

أما بالنسبة للدائنين، يلتزم المصرف الجديد (أو الشركة الجديدة الناتجة عن الدمج) بالوفاء بكامل الديون المترتبة على المصرف المدموج أو المصرفين معاً. ولا يعني ذلك بطريقة أو بأخرى تجديداً أو إعادة جدولة للدين بل يبقى قائماً بشروطه السابقة من حيث الضمانات والتسديد وسعر الفائدة. وعليه، فإن الدمج لا يؤدي إلى إسقاط أجل الديون واستحقاقاتها. وفي هذا الإطار، فقد أعطت مختلف التشريعات العربية والأوروبية المدينين حق الاعتراض على الدمج في حال رأوا ضرراً بحقوقهم. وكذلك الحال بالنسبة للمدينين، فإن المصرف الجديد يستطيع ملاحقة ديونه دون أي عائق. وفيما خصّ عقود الإيجار القائمة فإنه في حالات الدمج أو المزج، تسقط تلك العقود القائمة لصالح المصرف الممزوج أو لصالح المصرفين المحلولين (القانون اللبناني). أما التشريع الفرنسي فقضى بحلول الشركة الدامجة محل الشركة المدموجة في الاستفادة من عقود الإيجار. أما بالنسبة إلى عقود العمل فتنص التشريعات (منها التشريعات العربية) عادة على استمرار عقود العمل حتى وإن طرأت بعض التحولات على حالة العمل من الوجهة القانونية بما في ذلك الدمج. وبالتالي يستفيد مستخدمو المصرف المدموج من كل ميزاتهم كالأقدمية والتعويضات والإجازات السنوية وما شابه.

وفيما يتعلق بالسرية المصرفية، فعند الاندماج تنتهي من الناحية القانونية علاقة المصرف المدموج (أو المصرفين اللذين زالا من الموجود بتأسيس مصرف جديد) بعملائه، وبالتالي لا يجوز قانوناً نقل الحسابات إلى المصرف الدامج أو المصرف الجديد إلا بموافقة جميع عملائه.

وتؤدي عمليات الدمج بطبيعة الحال إلى تقلص عدد المصارف العاملة في السوق مما قد يعطل المنافسة نتيجة الاحتكار أو خشية قيام عدد قليل من المصارف بالاستيلاء على الحصة الأكبر من السوق (احتكار القلة Oligopoly). وهنالك بعض الدول التي عمدت إلى سن التشريعات (الولايات المتحدة وفرنسا) لمراقبة عملية اندماج المصارف تخوفاً من تفشي درجة من الاحتكار في الجهاز المصرفي.

سابعا. الاندماج المصرفي في الدول العربية:

في حين شكل الاندماج المصرفي أحد الاستراتيجيات الرئيسية لدى المصارف العالمية في عقد التسعينات من القرن الماضي بحصول اندماجات كبيرة ومتنوعة، بقي خياراً ثانوياً بشكل عام لدى المصارف العربية. فعمليات الدمج والتملك في القطاع المصرفي العربي لا تزال متواضعة سواء في عددها- باستثناء لبنان- أو في قيمتها مقارنة بموجة الاندماجات على الصعيد العالمي. ففي حين فاق عدد حالات الدمج والتملك في العالم أربعة آلاف حالة في التسعينات فإنه لم يتجاوز العدد ثلاثون حالة في الدول العربية كان نصفها تقريباً في لبنان. وأدت عمليات الدمج والتملك في لبنان إلى خفض عدد المصارف العاملة إلى 63 مصرفاً من نحو 80 مصرفاً في بداية التسعينات. ولكن لا تزال الكثافة المصرفية في لبنان هي الأعلى بين الدول العربية، تليها الإمارات العربية المتحدة (61 مصرفاً) البحرين (49 مصرفاً) ومصر (42 مصرفاً).

ومما لاشك فيه ان الإصلاحات الاقتصادية والتوجه نحو اقتصاد السوق والخصخصة التي طاولت دولاً عربية عديدة، وجدت المصارف العربية نفسها أمام تحديات جديدة مليئة بالفرص ومجالات العمل التي لم تكن متاحة من قبل. وبات التوسع وسيلة رئيسية لمواجهة المتطلبات الجديدة والاحتياجات. ولكن نظراً

لشعور المصارف العربية بأن النمو الذاتي له حدود وتواجهه قيود، فكان لابد من البحث بالتالي عن مزايا وفورات الحجم من خلال عمليات الاندماج أو الشراء.

ورغم النمو المتزايد في حجم المصارف العالمية نتيجة الدمج، إلا أن ذلك لم يحفز المصارف العربية، وخاصة الكبرى منها، على تعزيز مراكزها العالمية عبر تشكيل تكتلات مصرفية أكبر. وأسباب ذلك تختلف بين بلد عربي وآخر حسب اختلاف هيكل القطاع المصرفي وعدد المصارف في كل بلد. وتتفاوت أسباب بطء عمليات الدمج حسب اختلاف اتجاه سياسات السلطات النقدية المحلية. وهنالك عوامل ساهمت في الحد من الاتجاه نحو الدمج من أهمها حماية الأسواق المحلية من دخول المصارف الأجنبية في بعض الدول العربية ما شكّل وقاية للمصارف الوطنية تجاه المنافسة الخارجية وخفف من الحاجة إلى الدمج لمواجهة أي منافسة جديدة. كما أن هنالك صعوبة أحياناً في الاستفادة من أحد أهداف الدمج الرئيسية المختلفة بتحقيق وفورات الحجم نظراً لصعوبة صرف العاملين الفائضين في العديد من الدول التي تشكو أصلاً من ركود اقتصادي وبطالة مرتفعة. كما لم تشكل نسبة الملاءة المرتفعة (معدل وسطي بلغت 15% لدى المصارف العربية عام 2000) عاملاً ملحاً للدمج بالإضافة إلى الطبيعة العائلية للمساهمات في الكثير من المصارف العربية.

وهكذا، فقد اقتصرت عمليات الدمج في الفترة الأخيرة على عمليات تملك مصارف كبيرة لمصارف أصغر أو لمؤسسات مالية غير مصرفية، وذلك في محاولة للوصول إلى عملاء جدد أو لتوسيع مجال الخدمات المقدمة وبالتالي تحسين شروط نمو البنك. ولكن بالرغم من ذلك، تبقى هنالك العديد من المبررات والدوافع الخاصة بالدول العربية التي تدعو إلى القيام بعمليات الدمج المصرفي لعل من أبرزها:

- وجود ظاهرة التمصرف الزائد (Over-banking) في العديد من الدول العربية، لاسيما في كل من لبنان، الأردن، مصر والإمارات العربية المتحدة، بالإضافة إلى تركز معظم العمليات في عدد قليل من المصارف. فعلى سبيل المثال، يستحوذ أكبر 20 بنك عربي على نحو 55% من إجمالي الودائع، ونحو 47% من إجمالي الأصول.

- صغر حجم المصارف العربية وتواضع هياكلها التمويلية وحجم أعمالها، حيث لم يزد إجمالي أصول القطاع المصرفي العربي عن 500 مليار دولار مقارنة بحجم أصول أحد البنوك العالمية مثل (Deutsche Bank) الألماني الذي يبلغ حجم أصوله نحو 730 مليار دولار. كما بلغت القاعدة الرأسمالية للمصارف العربية عام 2000 حوالي 97.5% من القاعدة الرأسمالية لمصرف سيتي غروب (المصرف الأول في الترتيب العالمي) والبالغة حوالي 54,4 مليار دولار.

- الحاجة إلى قيام المصارف العربية بدور أكثر فاعلية على الساحة المحلية والإقليمية خاصة مع اشتداد رياح العولمة من ناحية وازدياد المنافسة. وفي ضوء تبني العديد من الدول العربية لبرامج الإصلاح الاقتصادي وعملها على تعظيم دور القطاع الخاص والتوسع في إقامة المشاريع الوطنية العملاقة التي تحتاج إلى تمويل ضخم لا يستطيع بنك بمفرده القيام به.

جدول (1) أهم عمليات الدمج بين المصارف العربية للفترة 1999 - 2002

(مليون دولار أمريكي)

قبل الدمج					بعد الدمج			
إسم المصرف	المرتبة	حقوق المساهمين (Tier 1)	الموجودات	تاريخ الدمج	إسم المصرف	المرتبة	حقوق المساهمين (Tier 1)	الموجودات
بنك الخليج الدولي البنك السعودي العالمي	17 -	731 377	10,209 4,948	إبريل 1999	بنك الخليج الدولي	8	1,138	15,679
البنك السعودي الأمريكي البنك السعودي المتحد	6 11	1,302 847	13,327 7,294	يوليو 1999	البنك السعودي الأمريكي	2	2,202	20,548
مصرف فيصل الإسلامي الشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي	69 -	135	1,092	يونيو 2000	بنك البحرين التجاري	53	256	1,316
البنك الأهلي التجاري بنك الكويت المتحد بنك البحرين التجاري	74 - -	127 207	866 2,562	يوليو 2000	البنك الأهلي المتحد	35	385	3,512
الشركة التونسية للبنك بنك التنمية للاقتصاد التونسي البنك القومي للتنمية السياحية	66 - -	142	1,931	سبتمبر 2000	الشركة التونسية للبنك	50	274	2,619
بنك مسقط بنك عمان التجاري بنك عمان الصناعي	65 57 -	144 189	1,942 1,335	2000 2001	بنك مسقط	52	259	3,477 3,810

المصدر: الاقتصاد والأعمال، عدد خاص، سبتمبر 2002.

أمثلة على الاندماجات الكبيرة

الولايات المتحدة الأمريكية:

1. اندماج سيتي بنك (City Bank) مع شركة ترافلرز (Travelers) للتأمين التي سبق لها امتلاك بنك الاستثمار والخدمات المالية المعروف (Salmon Smith-Barney)، مما ترتب عليه تكوين شركة سيتي غروب (City Group).

2. اندماج نيشنز بنك (Nations Bank) مع بنك أوف أمريكا (Bank of America) لتكوين بنك أوف أمريكا الجديد الذي أصبح لديه أكبر شبكة فروع في أمريكا وأكبر ثاني مؤسسة مالية خاصة في أمريكا.

3. اندماج كميكال بنك (Chemical Bank) مع تشيز منهاتن بنك (Chase Manhatten Bank) (وكان الأخير قد سبق له تملك مانيومكشرز هانوفر بنك) مما جعل البنك الجديد ثالث البنوك الأمريكية حجماً من حيث الرسملة والموجودات.

اليابان:

اتحاد بنك داي ايتشي كانغيو (Dai-Ichi Kangyo Ltd). والبنك الصناعي الياباني (Industrial Bank of Japan) وبنك فوجي (Fuji Bank) لتصل موجوداتهم مجتمعة إلى 1,27 تريليون دولار أمريكي.

أوروبا:

1. سويسرا: اندماج بنك أوف سويتزرلاند (Bank of Switzerland) مع سويس كوربوريشن (Swiss Bank Corportation).

2. فرنسا: تملك بنك الائتمان الزراعي (Credit Agricole) (هو ثاني أكبر البنوك التجارية في فرنسا) لبنك اندو سويز (Indo Suez) الذي كان بنكاً استثمارياً.

3. هولندا: اندماج بنكي اي بي إن (ABN) وآمرو (Amro) ليصبح بنكاً واحداً له دور مشهود في الأسواق العالمية.

عبر الحدود:

1. اندماج شركة بانكرز ترست نيويورك (Bankers Trust New York Corporation) في أكبر البنوك الألمانية بنك دويتش الألماني (Deutsche Bank) لتصل موجوداته المشتركة إلى 865 مليار دولار.

2. الشركة البريطانية القابضة (HSBC Holding) مع(Republic New York Bank) لتتجاوز موجوداته 535 مليار دولار.

يضاف الى ذلك عمليات تحالفات استراتيجية بين المؤسسات المالية عبر الحدود وابرز الامثلة على ذلك هو التحالف بين سيتي غروب الأمريكية مع بنك نكو الياباني (Nikko Bank) الذي فتح المجال للشركة الأمريكية للتوغل للمرة الأولى في السوق الياباني.

المصادر العربية

■ اتحاد المصارف العربية (2000)، القطاع المالي العربية في مواجهة عصر الاندماج والتملك (تجارب وخبرات)، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.

■ ________ (1992)، الدمج المصرفي، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.

■ حماد، طارق عبدالعال (2001)، اندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

■ الجمعية الاقتصادية الكويتية (1993)، مؤتمر الدمج في قطاع البنوك والمؤسسات المالية، 1-2 نوفمبر 1993، دولة الكويت.

■ مجلة الاقتصاد والأعمال (2002)، عمليات الدمج والتملك في المصارف العربية، التملك يسير والدمج عسير، عدد خاص، سبتمبر 2002، ص 6 - 10.

■ ________ (1999)، بعد زوال الحاجز النفسي أمام المصرفيين، المصارف في مرحلة الدمج، العدد 232، إبريل 1999، ص 30 - 37 .

■ البنك الأهلي المصري (2000)، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد الثالث والخمسون، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

■ حشاد، نبيل (2003) ، دمج واستحواذ المصارف، ورقة عمل رقم 79، أعدت للمركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المصادر الانكليزية

■ Evenett, S. J., (2003), The Cross Border Mergers and Acquisitions Wave of the Late 1990s, World Trade Institute and CEPR.

■ Fairburn, J. A., Kay, J. A., ed. (1989), Mergers and Merger Policy, Oxford University Press, USA.

■ Focarelli D., Pozzolo A. F., (2001), The Patterns of Cross-border Bank Mergers and Shareholdings in OECD Countries, Journal of Banking and Finance, special issue, (pp. 2305-37).

■ Focarelli, D. et.al., (2003), Why Do Banks Merge? Center for International Studies on Economic Growth, WP. No. 3, Jan. 2003 (http://ssrn.com/abstract_id= 374501).

■ Horn H., Levisohn J., (2001), Merger Policies and Trade Liberalization, The Economic Journal, Vol. III, No. 470, April 2001, (pp. 244-76).

■ Myddelton, D. R., (1983), Financial Decisions, Richard Clay (the Chaucer Press) Burgay, United Kingdom.

■ Pryor, F. L., (2001), Dimensions of World Wide Merger Boom, Vol. XXXV, No. 4, Dec. 2001, (pp. 825-40).